

El Centre de Recursos per a l'Aprenentatge (CRA)

Un nou model de biblioteca universitària en l'era del coneixement

Dídac MARTÍNEZ

RESUM: *Les universitats d'arreu del món i també les catalanes es troben davant de reptes, interns i externs, que configuraran un nou model d'universitat. L'aprenentatge en xarxa (e-learning), la nova definició del concepte d'aprenentatge presencial, la recerca distribuïda i tecnològica, la implicació en el desenvolupament del territori o el nou Espai Europeu d'Educació Superior són alguns dels nous elements essencials d'aquest canvi. Les biblioteques de les universitats fins ara serveis passius de suport a la docència i la recerca tenen en aquests moments unes oportunitats extraordinàries per convertir-se en palanques segures que ajudin a aconseguir aquesta nova universitat. Això serà possible si les biblioteques opten per una sèrie de transformacions, una d'elles, convertir-se en veritables espais integradors de serveis universitaris. La biblioteca com a Centre de Recursos per a l'Aprenentatge, CRA, és un model de ajuda i permet aquest canvi, atès que està dissenyat per satisfer les necessitats reals dels usuaris en els seus nous processos d'aprenentatge.*

1 OBJECTIU D'AQUEST ARTICLE

L'objectiu d'aquest article és presentar i proposar un nou model de biblioteca universitària que doni resposta a les necessitats actuals i futures de la universitat. La biblioteca, entesa fins ara com un servei de suport de la universitat, s'ha de transformar en un servei estratègic i clau que ajudi i faciliti als estudiants i professors l'accés, gestió i manipulació de la informació en una nova època anomenada per tots com «del coneixement».

Un dels reptes actuals de la universitat és la planificació i gestió dels serveis universitaris que ofereixen als seus usuaris, principalment relacionats

Dídac Martínez. Director del Servei de Biblioteques i Documentació. Universitat Politècnica de Catalunya. didac.martinez@upc.es

Article rebut l'abril de 2003

amb la docència, la recerca i la formació continuada al llarg de tota la vida. Per aconseguir aquest objectiu, les universitats cerquen estratègies de millora, innoven propostes organitzaves i posen en marxa programes i projectes amb l'objectiu d'aconseguir una major eficàcia dels recursos. En aquest sentit, actualment algunes universitats innovadores apliquen tres línies de treball: a) avaluació dels serveis universitaris rigorosa i necessària, a partir d'una anàlisi de costos, de resultats i qualitat dels seus serveis; b) potenciació d'aquells serveis clau que veritablement fan incidència en la qualitat i prestigi de la docència i recerca actual, però també en l'estratègica –la que es donarà en el futur–, i c) integració d'aquells serveis que presten unitats diferents però amb objectius similars. Els serveis abans dispersats, duplicats i poc usats són ara ubicats en grans punts focals del campus.

La biblioteca universitària, fins ara considerada un suport «clàssic» de la universitat com a dipositària de la producció científica i tècnica de tots els sabers, és un dels serveis que en aquest nou entorn pot aglutinar tota una sèrie de tasques i presentar solucions favorables a la consecució dels canvis. La biblioteca, amb una imatge fins ara «conservadora» i poc «amant» dels canvis, es converteix en la punta d'innovació en política de serveis universitaris.

Això és degut, principalment, al fet que, de fa més de dues dècades, les biblioteques universitàries han efectuat unes transformacions molt considerables, provocades principalment per la irrupció de les tecnologies de la informació i comunicació (TIC) i perquè l'ensenyament presencial basat en la classe magistral i en el llibre està canviant.

Les TIC, a més, han permès que la gestió de l'organització, emmagatzematge i accés a la documentació tant en suport paper com en suport electrònic es pugui fer d'una forma radicalment diferent, tot provocant noves línies de política bibliotecària que donen com a resultat nous serveis bibliotecaris directes als usuaris. La biblioteca universitària es converteix, cada vegada més, en un equipament que està en un continu moviment per tal de satisfer les necessitats, també canviants, dels estudiants i professors. Les seves necessitats són les nostres exigències, i les noves formes d'estudi, de lectura i d'aprenentatge dels usuaris donen com a resultat nous models de biblioteca universitària.

És per això que en el món universitari dels Estats Units i del Regne Unit, països avançats en la innovació educativa, desenvolupen avui nous models de biblioteques universitàries basats principalment en dos elements força atractius: en primer lloc, la transformació i reforçament de la biblioteca presencial com a centre de recursos per a l'aprenentatge de tota mena i obert a totes hores, la qual cosa reforça la idea social de trobada i de comunicació de la co-

munitat universitària; i en segon lloc, la configuració d'un nou equipament a partir d'una forta aposta tecnològica en els serveis, amb una biblioteca digital en els seus sistemes d'informació.

Entorn de la nova biblioteca s'integren aquells serveis clau per als professors i estudiants, lligats al desenvolupament dels seus projectes educatius i relacionats amb la informació i la tecnologia. La biblioteca, anomenada en aquest nou context *centre de recursos d'aprenentatge* (CRA), es converteix en un nou equipament on l'usuari pot trobar altres serveis universitaris d'una forma integrada i sense haver de fer grans desplaçaments. És així com la biblioteca es converteix en el veritable centre dels recursos educatius bàsics per a la comunitat universitària.

Les direccions polítiques i de gestió de les universitats, a més, veuen en aquest nou model la possibilitat de centralitzar serveis abans dispersos, duplicats i algunes vegades degradats, de poc ús i excessivament cars. Troben en aquest nou model una economia de serveis equilibrada, una nova forma de distribució de recursos i equipaments que fins i tot provocava una desigualtat tecnològica dins la pròpia universitat. S'opta clarament per un major aprofitament de la política d'innovació i per una nova imatge de prestigi de la universitat que pot atreure nous estudiants.

La tradició professional de les biblioteques, la clara orientació envers l'usuari i la seva experiència en planificació i gestió de la informació són, a més, valors afegits que han estat aprofitats i han contribuït d'una manera clara a la realització d'aquests tipus de projectes. Els CRA tindran cada vegada major incidència en la qualitat i prestigi de la docència i recerca de la universitat i, per tant, en la del titulat. La biblioteca, abans considerada com un servei de segon ordre, es converteix ara en un element estratègic de la universitat mateixa, i els bibliotecaris així ho reclamen.

En aquest article ampliïm aquest concepte del CRA i proposem un nou model de biblioteca on el centre no sigui l'objecte, el llibre i la seva lectura, sinó el subjecte, l'usuari, en aquest cas el professor i l'estudiant, i allò que els uneix: el procés d'aprenentatge. La biblioteca ha de deixar de ser solament un espai amb documents en espera de ser consultats i esdevenir un servei dinàmic, innovador i clau en la viabilitat d'aquestes noves formes d'aprenentatge. El nou concepte de biblioteca, no ens cansarem de repetir-ho, ha de tenir un fort component tecnològic: l'usuari, des de qualsevol lloc, ha de poder continuant aprenent, d'una forma autònoma o en grup, sempre amb ordinadors connectats a Internet. Finalment, el bibliotecari ha de deixar de ser simplement un tècnic especialista del tractament documental i passar a ser, a més, un nou agent educatiu que faciliti i garanteixi al professor i a l'estudiant aquest nou entorn.

La nova biblioteca universitària deixa de «dir-se» biblioteca per anomenar-se *centre de recursos per a l'aprenentatge* (CRA).

2 Els nous reptes en l'educació superior en l'era del coneixement

2.1 De l'ensenyament a l'aprenentatge

La formació superior, actualment i d'una manera més accentuada en els propers anys, està canviant vers un nou paradigma i model educatiu on l'estudiant és el centre del sistema d'ensenyament. D'una universitat centrada en el professor que ensenya, es passarà a una universitat que fomentarà que l'estudiant aprengui. Això significa:

- Canvi en els continguts docents: d'una docència basada en els temes i assignatures estanques a una docència basada en la resolució de casos d'una manera individual i cooperativa. El treball en grup potenciarà una major necessitat de cerca d'informació i d'altres fonts documentals, així com el seu aprofitament. Les formes pedagògiques presencials moltes vegades derivades en la passivitat, com escoltar al professor, escriure apunts i respondre a exàmens sobre el que el professor ja ha dit, continuaran durant un temps, però cada vegada s'aniran compaginant amb noves formes pedagògiques dinàmiques basades en la resolució de problemes reals.
- Canvi en la comunicació docent: les TIC potenciaran una major comunicació entre el professor i els estudiants, incrementaran el volum i accés a la informació i documentació i, per tant, provocaran un canvi constant en els ritmes d'aprenentatge. L'estudiant serà qui gestionarà el seu projecte educatiu. El programari educatiu de nova generació, fàcil, ràpid, serà fonamental per a desenvolupar un aprenentatge distribuït de qualitat i d'una forma interactiva molt més atractiva.
- Canvi en els rols: el professor passarà a ser assessor, consultor, guia del procés educatiu de l'estudiant. En aquest nou rol es veurà acompanyat per altres agents educatius universitaris: bibliotecaris, informàtics, pedagogs, creatius, gestors, etc.
- Canvi en els espais físics: l'aula com a espai físic tancat, lligat a un horari i amb uns equipaments determinats, deixarà de tenir la funció i les connotacions que fins ara tenia. De fet, l'aula anirà desapareixent. El nou espai preponderant serà l'espai virtual, l'aula virtual, comple-

mentada per nous espais com laboratoris, seminaris, empreses externes, àrees d'investigació, sales de trobada i debat; i, en aquest context, el CRA, que es convertirà en la nova aula per excel·lència. L'usuari hi trobarà tot.

2.2 De la informació i documentació en suport paper al suport electrònic

Les TIC aplicades a la informació i documentació, com dèiem abans, han donat resultats extraordinaris, no sols en tota la cadena documental, com és l'adquisició, catalogació i gestió de les col·leccions tant en suport paper com electrònic, sinó en els serveis bibliotecaris d'accés a la informació. Les biblioteques han passat de ser grans contenidors de documents *in situ* a portes d'accés a la informació que es troba en qualsevol punt de la xarxa. La biblioteca és ja un híbrid de materials i serveis presencials i en xarxa, i serà així almenys en els propers trenta anys, ja que la convivència del paper i dels suports electrònics possiblement es mantindrà. Aquesta variada oferta configurarà un nou paisatge i una nova imatge de la biblioteca en la ment dels nostres usuaris.

2.3 De la biblioteca clàssica al centre de recursos d'aprenentatge

Amb tots aquests canvis i reptes, la biblioteca clàssica es convertirà en un centre dinamitzador del nou aprenentatge, en un centre social del campus. La biblioteca que s'arrisqui a optar per realitzar aquests canvis haurà de construir les noves biblioteques amb un nou plantejament i nou disseny d'espais i serveis per a encabir altres elements que abans eren fora de la biblioteca; equipar i definir un mobiliari adaptat no sols a llibres sinó també a estacions de treball; garantir accés a la informació digital en línia mitjançant la biblioteca digital adquirida comercialment i produïda per la universitat; facilitar tota mena de maquinari i programari de treball; establir horaris amplis d'accés, altres materials i recursos diversificats; definir una nova organització i uns nous procediments; etc. Però fonamentalment haurà de tenir un lideratge i una actitud oberta envers altres serveis universitaris del campus per tal que s'integrin en el nou projecte i col·laborin en definir projectes atractius i a mida per als estudiants i professors al llarg del curs. Per contra, aquelles grans biblioteques universitàries que no entrin en aquesta dinàmica restaran cada vegada més al marge de les necessitats de la universitat, i per tant es convertiran en serveis secundaris.

3 EL CENTRE DE RECURSOS PER L'APRENTATGE (CRA)

3.1 Objectius estratègics

El CRA ha de facilitar als estudiants una experiència d'aprenentatge total mitjançant la interacció amb llibres, persones i tecnologia. El CRA ha de possibilitar que els professors i estudiants continuïn treballant cooperativament en projectes conjunts. Per tant, cal comptar amb espais diferenciats d'estudi individual, però també amb espais per a treballar en grup, realitzar sessions de formació, resolució de casos i presentació de projectes, etc. Tots els punts de lectura han de tenir accés a la xarxa, per tal que els usuaris puguin accedir-hi amb el seu ordinador portàtil.

El CRA ha de possibilitar l'accés a tota la informació i documentació que l'usuari necessiti de la universitat, ja sigui en suport paper com en suport electrònic i d'una forma fàcil, ràpida, organitzada, de qualitat i significativa.

El CRA ha de preveure la disponibilitat i el creixement dels diversos fons bibliogràfics, així com la integració d'altres fons i materials, tant en suport paper com en suport electrònic.

El CRA ha d'integrar aquells altres serveis i unitats actuals i futurs de la universitat que tinguin una relació directa amb l'aprenentatge dels professors i estudiants.

El CRA ha de disposar d'un equipament singular i únic, pensat i programat per a estimular l'aprenentatge, la sociabilitat, l'estudi i la cultura, fent ús d'un espai central en el campus que faci èmfasi en la integració d'activitats curriculars i extracurriculars de les diferents comunitats d'usuaris que integren el campus.

EL CRA ha d'elaborar, programar i aplicar activitats acadèmiques i esdeveniments especials, tot aprofitant la seva capacitat per tal de facilitar l'experiència educativa al major nombre possible de membres del campus.

EL CRA ha de donar prioritat als programes acadèmics en la seva programació anual, però també ha de ser un espai destinat a les activitats culturals, activitats de les associacions dels estudiants i professors del campus, així com a les activitats d'oci, descans i restauració.

El CRA ha de disposar d'un ventall ampli de serveis generals estàndards, però també de serveis adaptats, personalitzats segons les necessitats dels usuaris, tant a temps complet com parcial.

El CRA ha de ser flexible, ha de poder assumir i desplegar nous serveis i deixar de fer i abandonar aquells que ja no són significatius.

3.2 Integració d'espais i serveis

El CRA ha de tenir un únic equipament, central, multifuncional, ampli i diversificat, que pugui integrar i acollir aquell nucli de serveis que tingui una relació directa amb l'aprenentatge i el desenvolupament personal dels membres del campus.

Aquest espai únic ha de ser dissenyat i construït amb perspectiva de futur i, per tant, ha de tenir en compte la integració de nous serveis, el creixement d'aquells que s'hi integrin i el desenvolupament de les necessitats de la docència mateixa.

A l'hora de planificar un CRA cal fer un anàlisi dels serveis que ja funcionen al campus, i de quin són aquells que poden permetre la construcció d'una nova oferta significativa, atractiva i beneficiosa per a l'usuari

Els serveis que poden ser integrats en el CRA dins de l'actual context universitari són:

- Servei d'informació global i acollida de la universitat
- Servei de biblioteca
- Servei informàtic
- Servei de laboratori d'idiomes
- Servei de recerca activa de feina
- Servei de sales d'estudi i aules de reserva
- Servei de suport a la formació del professor
- Servei de creació i elaboració de materials docents i multimèdia
- Servei de presentacions i debats
- Altres serveis

Servei d'informació global i acollida de la universitat

Aquest servei ha de donar resposta a la informació que l'estudiant necessita a l'inici i durant la seva estada a la universitat. És un servei clau que ha de tenir respostes ràpides i valuoses que orientin adequadament els usuaris en les seves necessitats concretes i en la seva relació global amb la universitat.

Aquest servei és clau per a l'estudiant; en depèn que l'usuari se senti ben atès i acollit i valori, des d'un començament, la seva pertinença a la institució.

El servei ha de donar resposta adequadament a:

- Atenció i orientació a l'estudiant
- Informació sobre l'escola, la facultat i el campus
- Informació sobre les titulacions i les assignatures

- Informació sobre la matrícula i altres procediments administratius i acadèmics
- Informació sobre els professors i personal d'administració
- Informació institucional de la universitat
- Informació sobre els actes i novetats
- Informació sobre la ciutat i altres tipus de necessitats
- Altres informacions

Tota la informació ha d'estar disponible i s'ha de facilitar de forma presencial i en suport electrònic.

Les persones que gestionen aquest servei han de tenir, per tant, unes aptituds excel·lents de tracte amb el públic i d'atenció d'usuaris, així com uns coneixements exhaustius del funcionament i processos de la universitat en tots els aspectes. Els informadors són la primera imatge de la universitat; la informació ha de ser correcta i actualitzada. Ha de facilitar també, si així es considera, un primer nivell de gestió i procediments per a solucionar les primeres demandes administratives.

Servei de biblioteca

El servei de la biblioteca actualment és molt ampli i el podríem diversificar a partir de les tipologies i necessitats dels usuaris.

Serveis bàsics per a l'aprenentatge, adreçats a professors i estudiants implicats en la docència, principalment de primer cicle:

- Servei de préstec: préstec domiciliari, préstec interbibliotecari, renovacions, reserves
- Servei d'atenció i informació a l'usuari
- Servei d'informació bibliogràfica bàsica
- Servei de consulta a sala: sala de lectura, treball individual i en grup
- Servei de formació d'usuaris en les eines electròniques d'accés a la informació: personalitzat i en grups
- Servei d'autoaprenentatge: ofimàtica de gestió, presentació i defensa de projectes i treballs
- Servei de fons bibliogràfics
- Servei d'accés als catàlegs
- Servei d'accés a Internet
- Serveis de reprografia i consulta de microformes
- Altres

Serveis bibliotecaris per a la recerca, adreçats a professors i estudiants implicats en projectes de recerca, segon cicle, tercer cicle i formació continuada:

- Servei d'informació i consulta especialitzada
- Servei de consulta a bases de dades i revistes electròniques
- Servei d'obtenció de documents externs
- Servei de cerca documental en bases de dades de pagament
- Servei de formació d'usuaris en les eines electròniques d'accés a la informació: personalitzat i en grups
- Servei de formació especialitzada en l'explotació de bases de dades documentals
- Servei de formació en l'elaboració i edició d'un projecte i treball científic
- Servei de treball individualitzat i grups d'investigadors
- Servei de fons especialitzats
- Altres

Serveis bibliotecaris digitals, adreçats a tot tipus d'usuaris virtuals:

- Servei d'accés a la biblioteca digital i als dipòsits informàtics institucionals
- Servei d'accés als productes multimèdia
- Servei de web i accés a Internet
- Servei de difusió selectiva de la informació i a mida
- Serveis de préstec en línia
- Servei d'adquisició i comandes de llibres en línia
- Serveis a mida en línia
- Servei de formació en navegació avançada en Internet
- Servei de suport documental i bibliogràfic en línia
- Servei de recursos digitals en línia
- Altres serveis

Servei informàtic

El suport informàtic en el CRA és d'una importància cabdal en l'èxit del projecte, atès que les TIC són ara ja fonamentals no sols per al funcionament bàsic dels equipaments i serveis, sinó per al desenvolupament de nous projectes tecnològics. La tecnologia té presència en el CRA pràcticament en tots els serveis, funcions i tasques, tant del personal intern com dels usuaris

mateixos. El personal informàtic ha d'encarregar-se de gestionar els serveis següents:

- Servei d'identificació i accés
- Servei de suport a les estacions de treball del CRA
- Servei de programació i innovació tecnològica
- Servei de seguretat i manteniment
- Servei de suport a l'usuari virtual
- Servei personalitzat i consultoria
- Altres serveis

Servei de laboratori d'idiomes

En l'actual entorn mundialitzat arran de la construcció de l'espai europeu d'educació superior, i de l'anomenat «mercat mundial de l'educació superior», l'aprenentatge d'idiomes és clau i necessari per tal que els titulats puguin tenir èxit en llurs professions posteriors. Per altra part, els continguts de la informació dipositada en les grans xarxes i bases de dades és actualment en anglès, idioma que serà encara durant els propers anys el més utilitzat i l'habitual en les diferents comunitats científiques i professionals. Els usuaris, per tant, haurien de poder aprendre en el CRA d'una forma autònoma, virtual i semipresencial. Aquestes són algunes de les habilitats clau en aquest àmbit que l'usuari hauria de poder aprendre:

- Aprenentatge d'anglès
- Aprenentatge de català
- Aprenentatge d'altres idiomes
- Aprenentatge d'idiomes amb suport presencial de professorat especialitzat i aprenentatge en línia
- Autoaprenentatge
- Converses en grup
- Servei de consultoria i assessorament

Servei de recerca activa de feina

Un dels serveis que les universitats faciliten actualment als usuaris que s'acosten a la finalització dels estudis és el servei de recerca activa de feina. Mitjançant aquest servei, l'usuari ha de poder aprendre les tècniques actuals de recerca de feina. És prioritari conèixer les grans bases de dades mundials

d'empreses, tant nacionals com internacionals. L'estudiant ha de poder aprendre en el CRA, de forma autònoma, aquestes noves tècniques i coneixements:

- Com aprendre a elaborar un curriculum vitae
- Com aprendre a realitzar una entrevista de feina
- Com aprendre les tècniques de recerca de feina
- Serveis d'orientació professional
- Accés a les bases de dades d'empreses i recerca de feina a Internet

Servei de sales d'estudi i aules de reserva

Les necessitats dels usuaris no sempre estan lligades a la cerca i gestió de la informació, sinó també a espais oberts per tal que puguin treballar amb la documentació que ja porten quan entren a la biblioteca. La carpeta amb apunts ara, i aviat l'ordinador portàtil, són els dossiers d'informació més apreciats pels estudiants i investigadors; aleshores, només necessiten espais on treballar durant hores i accés a la xarxa per a connectar-s'hi. El CRA ha de facilitar aquest entorn lliure i bàsic amb un nombre suficient de punts d'estudi.

- Accés a sales d'estudi obertes les vint-i-quatre hores
- Accés a sales d'estudi en èpoques d'exàmens i períodes extraordinaris

Servei de suport a la formació del professor

La formació i aprenentatge de les noves pràctiques pedagògiques de la docència troben en el CRA l'entorn idoni. El professor ha de conèixer els diferents recursos que proporciona el CRA, atès que serà el guia i assessor del projecte educatiu de l'estudiant. El professor ha de trobar en el CRA el suport tecnològic, els equipaments adequats, el personal pedagògic i creatiu necessari i la informació adient per a formar-se en les noves tècniques pedagògiques i en el nou maquinari i programari docents, així com en l'accés, gestió i elaboració de la informació. La formació del professor en aquest aspecte és fonamental. El professor ha de veure el CRA com una nova aula amb multitud de serveis i recursos al seu abast. Al CRA s'han de poder impartir:

- Cursos de formació per als professors en tècniques i mètodes pedagògics
- Cursos de reciclatge i innovació docents

Aquest servei ha d'estar gestionat i planificat conjuntament amb l'Institut de Ciències de l'Educació (ICE).

Servei de creació i elaboració de materials docents i multimèdia

Les noves possibilitats que les TIC i Internet aporten a la innovació docent són extraordinàries. El CRA ha de ser el laboratori d'aquests nous materials multimèdia. Tant el bibliotecari com l'informàtic com el creatiu han d'ajudar el professor a realitzar i elaborar aquests nous materials. La biblioteca no tan sols ha d'aportar l'accés als nous continguts, sinó que ha de poder facilitar-ne la distribució, catalogació i preservació. El CRA ha de poder facilitar:

- Servei de creació de materials docents amb la versió multimèdia accessible en línia i des de les plataformes educatives digitals
- Servei de laboratori d'autoaprenentatge amb estacions de treball TIC i programaris d'edició de materials
- Servei d'assessorament creatiu i desenvolupament de projectes docents
- Servei de creació de metadades

Altres serveis del CRA

- Servei de publicacions i edicions de la universitat
- Accés a la consulta de totes les publicacions institucionals realitzades i editades per la universitat, tant en suport paper com en suport electrònic
- Servei de llibreria i papereria
- Servei d'ofimàtica i material informàtic
- Servei d'aules equipades amb les TIC
- Aules amb estacions de treball TIC per a realitzar classes de tercer cicle, seminaris, presentacions o treballs en grup
- Servei addicional de reserves d'aules per setmanes i mesos
- Servei de sales de treball, reunions, exposicions, debats, presentacions
- Accés a espais destinats a potenciar la socialització i la vida universitària de l'escola, facultat i campus
- Servei d'empreses de menjar ràpid
- Accés disponible per a menjar i beure
- Espai disponible per a descansos i pauses
- Altres serveis

4 ORGANITZACIÓ I FINANÇAMENT DEL CRA

Molts d'aquests serveis potencialment integrables en el CRA tenen una direcció, estructura i organització pròpies, i per tant es requereix una nova organització del CRA per tal de gestionar-los i coordinar-los dins d'una única estratègia i amb uns objectius comuns.

Sovint, molts projectes no tenen futur perquè no s'ha tingut en compte aquest important aspecte. El CRA és un nou centre que ofereix uns serveis de forma coordinada i amb molta més eficàcia i, per tant, requereix una nova organització, uns nous processos i uns nous recursos. El treball en grup requereix aprendre noves habilitats orientades a ubicar en el CRA les necessitats d'aprenentatge de l'usuari. Per tal d'aconseguir això, es necessita un lideratge fort, una estratègia i una visió integrada amb els objectius de la universitat, així com recursos suficients i personal competent.

Cal, per tant, que el CRA aporti un projecte comú i innovador amb una oferta de serveis directes als usuaris juntament amb una necessària planificació i gestió compartides a partir d'uns únics objectius. Es veu com a imprescindible la direcció única, amb un equip del projecte i un personal sorgit d'una selecció de perfils basats en competències professionals, habilitats i aptituds necessàries per a desenvolupar les diferents funcions en un entorn nou de gestió de serveis i espais d'aprenentatge.

Els objectius del CRA es duran a terme a partir dels objectius docents i de recerca de la universitat, i la planificació es basarà en objectius i resultats anuals. El rendiment de comptes als usuaris i a la comunitat ha de ser una constant. L'estudiant i el professor, amb les seves necessitats d'aprenentatge, són els elements més importants del CRA i totes les persones que en formen part ho han de tenir assumit.

4.1 Organigrama

La proposta d'organigrama tindrà en compte els serveis integrats, però ha de tenir un suport institucional de primer ordre. L'organització del CRA ha de definir les competències sobre la presa de decisions, la seva planificació i la gestió dels seus recursos. Aquest és una proposta de treball que contempla aquests apartats i és un model assumible en el context universitari actual.

Comitè estratègic

Membres: vicerector; gerent; directors (escola o facultat del campus); director del Servei de Biblioteques i Documentació; director del CRA; professors; estudiants.

Competències: vetllar per la integració del CRA a la universitat, definir les línies de política educativa, assignar recursos, presentar els resultats a la comunitat universitària.

Direcció i planificació

Membres: director del CRA; caps d'àrees de serveis del CRA.

Competències: definició d'objectius anuals; consecució de resultats; anàlisi d'oportunitats; distribució de recursos i avaluació de projectes en curs.

Gestió

Responsables de serveis: personal assignat; professors, educadors, bibliotecaris, informàtics, creatius multimèdia, personal administratiu, personal de suport, etc.

Competències: dur a terme les actuacions, gestió i avaluació de serveis directes als usuaris; recollir i analitzar propostes de millores; donar resposta als usuaris; dinamitzar i gestionar el CRA.

4.2 Finançament

- El pressupost destinat al CRA ha de ser únic i suficient per a aconseguir els objectius anuals i els resultats esperats, així com per a garantir el seu funcionament i manteniment habitual.
- El pressupost global del CRA ha de partir de la integració dels pressupostos ordinaris del serveis integrats.
- El CRA ha de cercar pressupostos externs i ha d'estar oberts a la col·laboració de promotors, tot oferint serveis de pagament alts i desenvolupant una política d'autofinançament.
- Alguns d'aquests serveis poden anar adreçats a les empreses, institucions i organismes externs a l'entorn universitari.

5 BENEFICIS DEL CRA

A part dels beneficis que abans s'han esmentat, podem considerar aquells que els usuaris rebran de forma directa i indirecta:

- Increment de l'aprofitament i ús dels recursos que la universitat destina als seus usuaris. L'usuari troba tot d'una forma integrada.
- Millora de la qualitat del model educatiu, amb recursos bibliotecaris d'informació presencials i digitals. L'usuari rep qualitat.
- Major coneixement de les necessitats reals d'aprenentatge i recerca de la comunitat. L'usuari comunica les seves diferents necessitats.
- Racionalització en un únic espai físic dels diversos serveis que habitualment estan dispersos en les escoles i els campus. L'usuari coneix els recursos disponibles.
- Integració en uns espais únics de les tecnologies educatives i dels equipaments TIC, actualment dispersats per l'escola; aquesta integració facilita a tota la comunitat un mateix nivell de serveis i d'accés. L'usuari utilitza de forma adequada els recursos i se'n sent satisfet.
- Increment de l'aprofitament i ús dels recursos i serveis destinats als usuaris, sense desplaçaments. L'usuari guanya i aprofita el temps que dedica a la gestió del seu projecte d'aprenentatge.
- Millora de la qualitat de la vida social universitària i del seu entorn. L'usuari viu més intensament la universitat i s'hi troba vivint amb altres membres de la universitat.
- Aprofitament i alliberament d'espais i recursos de les escoles, que es poden destinar a altres projectes de la universitat. L'usuari rep més recursos i serveis.
- Unificació de l'oferta de formació «no curricular» de la universitat. L'usuari pot triar millor i rep més qualitat.
- Reorganització, racionalització i aprofitament dels recursos, especialment humans, abans dispersats i destinats a diferents serveis. L'usuari se sent més atès.
- Oferta de gran nombre de serveis en horaris més amplis d'obertura i accés, planificats pels usuaris. L'usuari s'organitza millor.
- Facilitació d'espais i programes de col·laboració amb institucions i empreses de l'entorn. L'usuari comprova la relació de la institució amb el seu entorn i territori.

6 EL CRA A LES UNIVERSITATS PÚBLIQUES CATALANES

En els darrers quinze anys les biblioteques universitàries catalanes ha realitzat canvis extraordinaris que podríem emmarcar de forma molt sintètica en tres apartats:

- La renovació i rehabilitació pràcticament de tots els equipaments bibliotecaris i la construcció de noves biblioteques equipades amb modernes instal·lacions i serveis. Això ha estat possible gràcies als diferents plans d'inversions plurianuals que han permès millorar tot el teixit universitari, l'impuls en la creació de noves universitats; i l'aposta decidida dels diferents equips de govern per millorar especialment les biblioteques i el seus serveis.
- El segon canvi, el més significatiu, ha estat l'aplicació de línies polítiques bibliotecàries reals i innovadores que han permès desplegar estratègies a curt i mitjà termini; crear serveis bibliotecaris bàsics i estandarditzats que s'adrecen directament als usuaris; iniciar desenvolupaments de fons documentals lligats a les assignatures i als plans d'estudi; millorar i automatitzar pràcticament tots els procediments de gestió; crear organitzacions efectives; i desenvolupar nous rols professionals. Totes aquestes transformacions han estat possibles per la clara opció de les universitats a integrar les seves biblioteques sota una direcció i servei universitari únics amb representació i presència en els òrgans de govern, amb assignació finalista i anual de pressupostos i recursos, i amb reconversió definitiva de les plantilles de personal cap a la professionalització de bibliotecaris.
- El tercer apartat ha estat, i continua encara d'una forma accelerada, la irrupció i implantació de les TIC en la documentació i informació científica i tècnica. Amb un èxit gairebé «històric», han modificat de manera absoluta pràcticament tots els elements que configuren la biblioteca. Les TIC han permès canviar les formes d'accés a la informació, i en un futur pròxim canviaran els costums i pràctiques associades, fins ara conegudes, d'aprendre i conèixer el saber. L'objecte llibre en suport paper deixarà de tenir (de fet ja està deixant de tenir) el paper preponderant que ha tingut durant segles. Les TIC han estat aplicades a les biblioteques universitàries catalanes pràcticament sense cap impediment, ans al contrari, amb un entusiasme i lideratge difícilment aplicable a altres professions o a altres serveis universitaris. El canvi tecnològic ha estat gestionat a les biblioteques de manera no traumàtica pels bibliotecaris i els nostres usuaris. Això ha fet que les biblio-

teques i els bibliotecaris actualment es vagin implicant en altres projectes universitaris de major abast, com són el nou model educatiu, l'aprenentatge en xarxa i la recerca competitiva. Projectes que el CRA assumeix plenament amb el seu model.

Durant aquests darrers anys els diferents projectes bibliotecaris CRA d'altres països han estat coneguts des de l'inici per les biblioteques universitàries catalanes.¹ Això ha significat que s'han anat introduint en el nostre context elements que configuraven el model del CRA. El programa estratègic Escher elaborat per les biblioteques de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) per als anys 1995-1999 definia la seva missió de la forma següent: «convertir la biblioteca en lloc per a aprendre a aprendre»; potenciava així la biblioteca com a oferta de recursos perquè siguin utilitzats de forma autònoma per l'usuari, amb la corresponent creació de noves àrees d'autoaprenentatge. Idea que ha conservat i potenciat el nou programa estratègic Paideia per al període 2000-2005.

Tant la Universitat Oberta de Catalunya com les biblioteques de la Universitat de Barcelona van apostar fortament per serveis bibliotecaris en línia adreçats a les necessitats d'aprenentatge semipresencial en crear les «prestatergies virtuals» o «dossiers electrònics», etc., ara ja extensius a totes les universitats catalanes. Darrerament projectes com el de la Biblioteca de la Universitat Pompeu Fabra, integrant i creant el Punt d'Informació a l'Estudiant (PIE) de la universitat en la mateixa biblioteca, configura aquesta com un

1. Alguns CRA d'altres països visitats per les biblioteques catalanes
 Sheffield Hallam University. The Learning Adsetts Centre.
 <<http://www.shu.ac.uk/services/lc/circ/adsetts.html>>
 George Mason University. Johnson Center.
 <<http://ulcweb.gmu.edu>>
 University of Hertfordshire. Learning Resources Centre.
 <<http://www.herts.ac.uk/lis/>>
 University of Bath. Library and Learning Centre.
 <<http://www.bath.ac.uk/library/>>
 Liverpool John Moores University. Learning and Information Services.
 <<http://cwis.livjm.ac.uk/lea/>>
 London Guildhall University. Integrated Learning Resource Centre (ILRC).
 <<http://www.lgu.ac.uk/as/library/ilrc/index.htm>>
 University of Bradford. Learning Support Services.
 <<http://www.brad.ac.uk/lss/index.php>>
 University of Luton. Learning Resources.
 <<http://lrweb.luton.ac.uk/>>

centre nuclear de la universitat envers la informació. La biblioteca esdevé veritablement el centre de recursos informatius de la universitat, tant els generals i bàsics de gestió com els científics. O el projecte de la Factoria de Recursos Docents de les biblioteques de la UPC, que ha significat el primer projecte de col·laboració efectiva i d'envergadura entre un Servei de Biblioteques, l'Institut de Ciències de l'Educació (ICE) i el Centre de Recursos de Suport a la Docència (CRSD). Aquest projecte ha permès obrir a les biblioteques de la UPC nous espais i recursos al servei dels professors per tal que puguin elaborar i editar els nous materials docents digitals. Aquest laboratori de nous materials és ja un nou servei de la biblioteca i la converteix de mica en mica en un centre d'altres recursos lligats a la innovació de l'aprenentatge presencial i en xarxa.

Tot aquest impuls ha arribat darrerament a REBIUN; concretament, en el seu nou pla estratègic: on diu, en el seu primer eix, que el model CRA és el camí a seguir en la nova transformació de les biblioteques universitàries espanyoles.

7 CONCLUSIONS

Els CRA configuren un nou model de biblioteca universitària preparada per a fer front als canvis actuals i futurs del món de l'aprenentatge, i poden ser una palanca important de la mateixa universitat de cara a aconseguir amb èxit les transformacions que ha de fer abans del 2010 dins el nou espai europeu d'educació superior.

El CRA és un model de biblioteca concebut per a donar suport a un nou model docent basat en la innovació i millora de la qualitat de l'aprenentatge, en un canvi dels mètodes i pràctiques associats i en un canvi de rol dels protagonistes del procés educatiu: el professors i els estudiants.

El CRA és un model de biblioteca universitària basat en una nova concepció i organització dels serveis de la universitat. Integrar serveis, treballar a partir d'una mateixos objectius, retre comptes i presentar resultats, millorar la satisfacció dels usuaris, són línies de treball que donen com a resultat una nova organització universitària.

El CRA és un model de biblioteca universitària que no esgota ni elimina d'altres models actuals ni de futur. Ha de ser aplicat després d'una anàlisi dels diferents serveis de la universitat o d'un campus determinat. El CRA pot conviure amb altres biblioteques d'escola o facultat i departamentals, però integrades sempre en aquesta dinàmica i no al marge.

El CRA és un model de biblioteca universitària que possibilita el desenvolupament dels nous rols professionals dels bibliotecaris. És molt important i enriquidor que el bibliotecari treballi juntament amb altres professionals de la universitat i es pugui convertir en una peça clau del desenvolupament i dels nous projectes educatius.